

Il movimento delle Human Relations

Gli studi di Mayo e l'effetto Hawthorne: mettiamo i puntini sulle i

- ▶ Problemi:
 - ▶ Risultati reali o «grande aneddoto»?
 - Difficoltà a reperire e rianalizzare i dati originali
 - Tendenza di Mayo a «ingigantire» i risultati e le loro implicazioni
 - ▶ Mancanza di rigore metodologico
- ▶ Al di là di questi legittimi dubbi, anche diversi meriti:
 - ▶ Aver portato alla luce l'importanza degli **aspetti sociali** e delle **dinamiche di gruppo** al lavoro
 - ▶ Importanza di un ambiente di lavoro **socialmente gradevole**
 - ▶ Merito di aver scoperto «l'effetto Hawthorne» (inteso come forma di minaccia alla validità di un esperimento)

1

Il movimento delle Human Relations

Il movimento *Human Relations*:

- ▶ Nasce in seguito agli studi di Mayo
- ▶ Interesse sui **gruppi** e sul loro funzionamento (e sulle conseguenze per il rendimento al lavoro)
- ▶ Possibilità di implementarlo *assieme* allo Scientific Management
 - ▶ Ricerca di bilanciamento tra motivazioni dei lavoratori e quelle aziendali
 - ▶ Promozione dell'adozione di stili manageriali che non comprimessero la soggettività individuale
 - ▶ Training dei capi sul comportamento da tenere con i lavoratori per rendere le aziende «più umane»

2

Il movimento delle Human Relations

Efficace?

- ▶ Ni...
- ▶ Gellerman (1963, trad. it. 1967): «È accaduto che, mentre le idee di Mayo sono state largamente divulgate, **la loro penetrazione è stata appena superficiale**. Era necessario un **nuovo tipo di capo**, qualcuno che avesse alla base delle proprie motivazioni personali, **più che il piacere di comandare altri individui**, il desiderio di **favorire la produttività di gruppo**. *Sfortunatamente il fatto di avere potere sugli altri è spesso un'esperienza troppo affascinante per chi lo possiede: solo un individuo con notevole autocontrollo può cedere una parte di potere deliberatamente o può essere disposto a fingere di cederlo.* L'industria ha accettato con troppo entusiasmo l'idea che i capi possono essere addestrati a ottenere buone relazioni sul lavoro. **L'addestramento non può far male, ma, se il capo non è opportunamente motivato, non può nemmeno servire.** Più ancora, non tutti i capi possono essere motivati ad abbandonare il loro modo abituale di fare e a **cominciare a trattar bene il prossimo**. In ultima analisi, **era questo atteggiamento e questo calor umano**, più di ogni altra forma particolare di comando, che Mayo chiedeva.»

3

Il movimento delle Human Relations

Efficace?

- ▶ La formazione dei capi spesso non aveva gli effetti desiderati
- ▶ Problema della **qualità** della formazione
- ▶ Ma anche (e soprattutto!) di mancanza **motivazione a imparare e a cambiare**

Al giorno d'oggi:

- ▶ l'atteggiamento dei capi (a vari livelli) è mutato (di solito in meglio), ma non così bene come le conoscenze permetterebbero, se opportunamente applicate
- ▶ Rimane il problema della formazione spesso poco efficace
- ▶ Interesse per l'innovazione in azienda prevalentemente per aspetti tecnici, molto di meno per quanto riguarda la gestione delle risorse umane

4

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

Motivazione al lavoro:

Una serie di forze energetiche, interne ed esterne all'individuo, che danno impulso al comportamento legato al lavoro e ne determinano forma, direzione, intensità e durata (Pinder, 2008).

Cosa spinge la persona a lavorare? Cosa determina la quantità e la qualità del lavoro?

5

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

Cosa spinge la persona a lavorare? Cosa determina la quantità e la qualità del lavoro?

Secondo Taylor, la risposta è **il denaro**

- ▶ Le persone lavorano per i soldi
- ▶ La persona lavorano più intensamente se si aspettano di guadagnare di più
- ▶ La supervisione/controllo autoritario sono necessari, altrimenti le persone rimarrebbero passive

6

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

Cosa spinge la persona a lavorare? Cosa determina la quantità e la qualità del lavoro?

Secondo Mayo, la risposta è **i fattori relazionali**

- ▶ La quantità e qualità della prestazione lavorativa sono determinate da fattori sociali come le norme (spesso implicite) dei gruppi che si formano spontaneamente al lavoro:
 - ▶ Se la norma è di lavorare alacremente, i componenti del gruppo saranno spinti a lavorare più intensamente
 - ▶ Se la norma è di lavorare lentamente, i componenti del gruppo saranno spinti a lavorare di meno
- ▶ Supervisione/controllo autoritario sono controproducenti, meglio dialogo e obiettivi chiari e condivisi

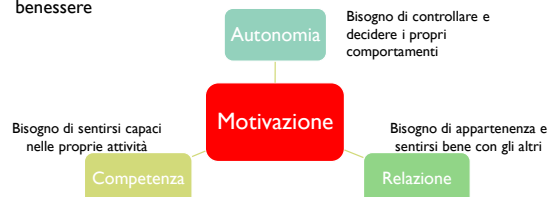
7

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

Secondo alcune teorie, la motivazione consiste nel cercare di **soddisfare i bisogni**

Quali sono questi bisogni?

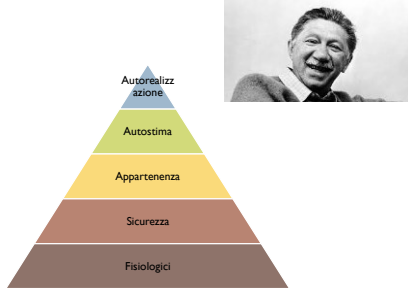
- ▶ **Teoria dell'autodeterminazione** (Self-determination Theory, Deci & Ryan, 2000): 3 bisogni di base da soddisfare per il proprio benessere



8

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

Abraham Maslow ha invece identificato altri bisogni

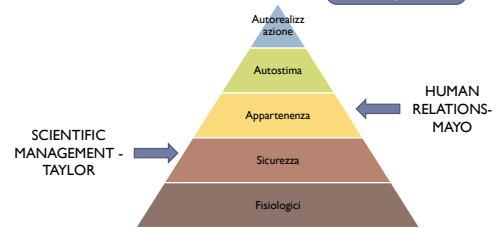


9

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

~~Teoria gerarchica: si può salire solo i bisogni sottostanti sono stati soddisfatti~~

Tassonomia dei bisogni



10

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

Cosa motiva i lavoratori?

Heath (1999). Immaginate che una ditta offra ai suoi dipendenti un bonus di 1000€ se riescono a raggiungere determinati obiettivi. Ci sono tre diversi modi per presentare il bonus ai dipendenti:

- A: Pensa a cosa significano 1000€: l'acconto per una macchina nuova, una rata del mutuo o le migliorie alla casa che aspettavi da tempo
- B: Pensa alla maggiore sicurezza data dall'aver 1000€ in più sul conto in banca nel caso di "un giorno di pioggia"
- C: Pensa a cosa significano 1000€: la ditta riconosce quanto sei importante per i suoi obiettivi globali. La ditta non spende soldi per niente

11

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

Heath (1999)

Quale modo di presentare questo bonus ti attrarrebbe di più?

- A: Pensa a cosa significano 1000€: l'acconto per una macchina nuova, una rata del mutuo o le migliorie alla casa che aspettavi da tempo
- B: Pensa alla maggiore sicurezza data dall'aver 1000€ in più sul conto in banca nel caso di "un giorno di pioggia"
- C: Pensa a cosa significano 1000€: la ditta riconosce quanto sei importante per i suoi obiettivi globali. La ditta non spende soldi per niente

12

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

Heath (1999)

Quale modo di presentare questo bonus attrarrebbe di più i **tui colleghi**?

- A: Pensa a cosa significano 1000€: l'acconto per una macchina nuova, una rata del mutuo o le miglorie alla casa che aspettavi da tempo
- B: Pensa alla maggiore sicurezza data dall'avere 1000€ in più sul conto in banca nel caso di "un giorno di pioggia"
- C: Pensa a cosa significano 1000€: la ditta riconosce quanto sei importante per i suoi obiettivi globali. La ditta non spende soldi per niente

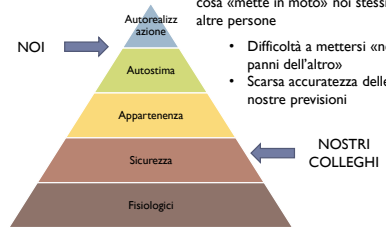
Breve excursus sulla motivazione al lavoro

Heath (1999)

Titolo dell'articolo: «On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives»

Teorie **ingenu**e della motivazione: cerchiamo spontaneamente di spiegare cosa «mette in moto» noi stessi e le altre persone

- Difficoltà a mettersi «nei panni dell'altro»
- Scarsa accuratezza delle nostre previsioni



Breve excursus sulla motivazione al lavoro

McGregor (1960): Teoria X e Teoria Y

- ▶ Teoria sulle teorie ingenuie della motivazione al lavoro, da parte dei manager
- ▶ I manager adottano, implicitamente, la **teoria X** o la **teoria Y**
- ▶ Hanno quindi diverse credenze sul perché le persone lavorino e cosa vada fatto per farle lavorare meglio e di più
- ▶ L'adesione a l'una o all'altra teoria ha come conseguenza la messa in atto di **comportamenti** diversi da parte del management e diversi **stili di comunicazione**

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

McGregor (1960): Teoria X e Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
Visione negativa del lavoratore	Visione positiva del lavoratore
Pigro, se può non lavora	Lavora volentieri ed è leale
Motivazione esterna, lavora solo per la paga	Motivazione interna, il lavoro piace e aiuta a realizzarsi
Non si prende responsabilità	Accetta spontaneamente le responsabilità
Obiettivi individuali in contrasto con obiettivi aziendali	Obiettivi individuali compatibili con obiettivi aziendali

↓ CONSEGUENZE GESTIONALI

Controllo autoritario
Ricompense e punizioni

Autonomia e sviluppo personale
Gestione per obiettivi

Breve excursus sulla motivazione al lavoro

McGregor (1960): Teoria X e Teoria Y

Teoria X e Teoria Y e **Profezie che si autoavverano**:

- ▶ Adottando una qualsiasi delle due teorie, si mettono in atto dei comportamenti che portano (inconsapevolmente) a confermare l'assunto di partenza



- ▶ Teoria X: adozione di uno stile autoritario che educa i subordinati all'obbedienza e al non agire autonomamente
- ▶ Teoria Y: adozione di uno stile collaborativo che induce le persone a essere più motivate, più produttive e inclini alla creatività